

ランチエスター通信

第 233 号

発行元

ランチエスター経営三重

TEL059-398-0123

FAX059-398-0153

成果をあげる強いチームを作るマネジメント

前回に引き続きマネジメントに共通する5つの仕事についてお伝えしたいと思います。復習になりますが、マネジメントに共通する5つの仕事とは次のことを言います。

- ① 目標を設定する。
- ② 組織する。
- ③ 動機づけとコミュニケーションを図る。
- ④ 評価測定する。
- ⑤ 人材を開発する。

【マネジメントエッセンシャル版】

そしてマネジメント(中巻)には、動機づけとコミュニケーションは、次のように表現されています。

チームをつくるには、すなわち、動機づけを行う、コミュニケーションを図る。組織においてこれを行う。人との関係においてこれを行う。昇給、配置、昇進などの人事においてこれを行う。部下、上司、同僚とのコミュニケーションによってこれを行う。

そして、人との関係でチームをつくることを説明してきました。ここでは、上司の関係をうまくいかにをお勧めしてきました。元々なっている考え方はアドラー心理学です。

今月号では、コミュニケーションについてお伝えします。コミュニケーションという対人関係を良好に保つためのスキルのように思っていますが、ドラッカー先生のコミュニケーションは、かなり趣が違います。一言でいうと成果をあげるためのものです。

トップマネジメントは仲が良い必要はないと言っています。逆にトップマネジメントは個人的な付き合いは避けるように言っています。GMのスローンがそうだったようです。確かに特定の人物と仲が良いと意思決定を誤ってしまう可能性が高まります。

その判断で事業の業績が悪くなったら、組織全体への成果への責任を果たせていないことになりま。〇〇さんのために、成果のあがらない仕事を残すというのは、他の人がカバーしなければならないことです。本人にとっても成長の機会を逃してしまうことになりま。経営トップは感情に流されないようにすることです。トップの意思決定が間違つと大損害を与えかねませんから、常に冷静でいられるように日頃



ユーチューブチャンネル『ランチエスターみえTV』にて解説を配信します

<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

から訓練をしておかなければなりません。基本と原則に照らし合わせて考える習慣が、冷静さを保つ方法だと私は思います。

もう一つコミュニケーションの違いを挙げると、コミュニケーションは、部下の能力を発揮させるものだという事です。したがって部下が仕事をやりやすくするには、何をすればよいかを尋ねることが主な内容になっていなければならないということです。考えてみればそうです。部下に成果をあげさせるのがマネ

ジャーの仕事です。しかもそれが知識労働ともなれば、その人のやり方で成果をあげなければなりません。お手伝いするしかやるべきことはないのです。



部下とは、目的・成果・必要条件を共有せよ

上司が部下に伝えることは、次の3つだと私は考えます。①その仕事の目的②仕事の成果③仕事を行う上での必要条件です。特に中小企業では、これが伝えていないことが良くあります。おそらく組織が問題解決型になっているからだと思います。

このような組織は、手段やアイデアを先に思い付いてしまい、条件反射のように行動を起こしてしまう反応型の組織です。肉体労働であれば、最も良い方法というのが存在しますが、知識労働では最も良い方法は、その人自身しか決定ができません。反応型の組織は、

知識労働に向いていません。知識労働を指示する場合は、その仕事の目的を理解させます。ここで指示と言わずに、理解といったのは知識労働の場合実行の手段は担当者任せなければならぬからです。目的を理解させたならその成果を伝えます。成果は、達成したらAという状況がBという状況に変わることを定義します。

ホームページの制作をする場合を例に挙げて説明したいと思います。売上が落ちているようなので、ホームページをリニューアルしたいとか、新しい顧客を確保したいのでホームページを作りたいということがあります。実際のところホームページというキーワードが頭に残り、ホームページを立ち上げると夢のような現実があると思い込み立ち上げに踏み切るといふ具合ではないでしょうか？ホームページを立ち上げるには、それなりのコストが掛かります。どうせ作るのだからよいものを作りたいという気持ちになってしまいます。この時あたりから、ホームページを作ることが目的になってしまうのです。あれもこれも盛り込みたい、トップページのスケッチが出来てくると、いかに流行りの格好がよいページにするかに時間を費やしてしまいます。こうしてどんどん目的の乖離が進んでいきます。現場に近い方がこういった傾向が強いので、上司が気を付けて次の質問を投げかける必要があります。

『このホームページを立ち上げる目的はなんだっけ?』です。こういう問いに対する答えでよく出てくるのが、ホームページがないと、仕事になりませんというものです。これは単にホームページを立ち上げる理由を言っているにすぎません。問いは、当社は何のためにホームページを立ち上げるのか?です。

私も独立当初、ご多分に漏れずホームページの立ち上げを考えました。目的は見込客を獲得することでした。今すぐお客さんにならなくてもよいので、将来私の開催するセミナーや指導を受けてもらえる可能性がある人を獲得したかったです。将来顧客になればよいので、追跡できる情報を獲得さえすればよいのです。そうするとホームページの中にメールアドレスや住所など追跡できる情報を獲得できる仕組みを入れておく必要があります。この場合の成果は情報獲得の件数になります。しかも、将来顧客になりえる人です。私が訪問できる範囲の人でなければなりません。目的は営業地域内の見込客獲得、成果として100件の名簿を集めること。それ以上獲得しても対応不能です。当時の私の資金調達力から考えると必要条件是、投資額は30万円まで、3か月以内に達成するということになりました。ここまで考えてくるとホームページに投資するものが良いか悪いかの意思決定ができます。

人間は、既に知っているものと、身近に起こったことに反応しやすいようです。新しいアイデアもこのような事象がきっかけで発想します。しかし発案したことが、自分の目的とずれていることが多分にあります。上司からの指示も同じようなことが起こっています。これを防ぐためには、目的を振り返ることです。そして共有することです。



私の場合、結局ホームページは立ち上げませんでした。名簿であれば既に手元にありました。その中から経営戦略に興味のある人を見つければよかったです。私が取った方法は、竹田陽一先生のセミナー開催です。有料で行いましたので、先生への謝金、交通費、会場費などを支払ってもおつりがきました。上司が手段にこだわると、知識労働ではよいアイデアは出てきません。目的、成果を詳細に理解させるようにしてください。こうしているうちに自分自身が成果とは程遠いことを指示していることに気づきます。そして正しい目的、成果を設定できるようにになります。知識組織とは、そういう組織です。三つ目の必要条件ですが、成果に関わることと行動に関わる必要があります。私の例でいうと、成果では見込客になりえるという点が成果に関わる必要条件で、30万円までの投資、3か月以内というのが行動に関する必要条件です。

以上①目的②成果③必要条件の3つについて説明してきましたがこの3つが共有されて初めてコミュニケーションが取れます。

全社一律の評価は半分の脱落者を生へる

マネジメントの仕事の4つ目は評価をすることです。評価という私は学校の通信簿を思い出してしまいます。5段階で他者との比較をする方法です。現在は我々どものようにクラスで『5』は何人という相対評価ではなく、よく出来たらクラス全員が『5』になる絶対評価を使っていることです。学校の場合は、授業内容は同じですので、いずれの評価をしても他人との比較になってしまいます。世の中では、このような他人との比較がなされていますが、企業内で他人との比較をするということは、脱落者をつくるという他にありません。ほめられた人がいれば、ほめられなかった人がいるわけです。平均以上、以下で分類すると半分はできる人、残りの半分はできない人になります。もしその企業のレベルが低いとするとできる人は、そのレベルに甘んじてしまうことになりま

す。もう一つの評価方法が、個人内評価です。これはその子の伸び率だけを評価する方法で、絶対評価と異なるのは評価する項目が、一人ひとり評価項目が異なるという点です。企業内においては、この個人内評価が最もよい方法だと思えます。しかしこの方法は、評

価する側もされる側も注意が必要です。人は他者との比較において自尊心を築こうとするからです。アドラー心理学では、随伴的自尊心と言っています。こういう随伴的自尊心が大勢を占めると上関係ができてしまい知識社会の相応しいヨロの関係の組織が作れなくなります。互いに他者との比較ではなく、個人の成長を重視することです。そうすれば人の強みを見出すことができます。もう一つ評価について注意する点は、『部下の全員が組織全体の成果と自らの成果について評価の尺度をまじゆつこする』ことです。自らの成長が、組織への協力や貢献となることは、組織（共同体）に所属することに重要な要因となります。そしてこの尺度の意味と成果を部下と上司、同僚に知らせることが必要です。

マネジメントには以下のような文面があります。

仕事はすべて、成果を通じて喜びを与えるものである必要がある。
挑戦的であって報われるものでなければならぬ。仕事の喜びが
昇進であったのでは、仕事に意味がなくなる。

私は、昇進とは単に報酬が上がるためのものと考えていたことがあります。しかしこう考えも仕事に意味をなくすと思えます。なんのために仕事をしていくという理由がなくなるといえます。

究極の人材開発は、卓越性を持たせることである

マネジメントの共通する5つの仕事の最後は『人材を開発する』です。人材を開発するとは、強みを見出し成果を出させることです。特に知識労働者においてはプロフェッショナルでなければなりません。知識労働とは、情報を知識に置き換えて、他者に成果を出させることです。私はYouTubeでライブ配信をしています。テレビ局のようにカメラマン、音声、プロデューサーなどはいません。一人ですべてをこなさなければなりません。動画配信に疎い私は私より詳しい人にアドバイスをもらいました。その方は、ソフトウェアに詳しい人で、カメラを切り替えるソフトウェアなどいくつかを紹介してくれました。その情報をもとにインターネットを調べカメラを何種類か購入し、紹介されたソフトウェアを検証してみました。その結果私一人でもカメラの切り替えや画像を画面に出して説明するなどライブ配信をすることができました。その方が提供してくれたのは、あくまで情報に過ぎません。成果を出すには一ひねり工夫があるわけです。これが知識労働者の仕事です。したがって、成果に結びつける能力が必要です。そのためには、専門以外の知識も知っておく必要があります。また私はたまたまー丁の言葉が少しわかりましたが、顧客は通常素人です。その顧客がわか

る言葉で表現することも身につけなければなりません。したがって、成果を出すためには自分の専門知識だけでは不十分です。

例えば、先ほど例に挙げたホームページ制作で卓越性を出すにはかなり広い知識が必要になります。顧客の業種や業界のことを知っていないければなりません。私の事業ならコンサルティング業界と専門情報のネット販売の分野になります。次に必要なのは、マーケティングに関する知識です。顧客ターゲットマーケティングをどのように決めるか。営業対策として①見込客発見②契約締結③継続取引④紹介獲得のそれぞれの方法、販売の方法などです。それ以上に大切なことが、顧客のニーズを引き出す質問力です。これらは専門知識ではなく一般知識です。これらを駆使して、専門知識と結びつけ成果に繋げる能力が必要になります。そして自分が得意とする分野に磨きを掛けていきます。

しかし実態は、ホームページをミスなく納期までに制作することを目標にしているような気がします。職務範囲を広く設定することで、目標が高く設定されます。職務範囲を狭くすると、これさえできればよしとなり、仕事への興味は薄れます。

皆さんのところでは、人材開発にどのような考え方で取り組んでみえるでしょうか？



社会にとって良いものは、組織にとって良いものである

このままではマネジメントの共通するものの仕事について前回と同様に渡ってお伝えしてきました。1つ目の項目は、『目標を設定する』でした。組織の目標設定に関して、チエンジリーダーの条件（1）の4項に参考になることが記述されています。

マネジメントは、その定義からいって、自らの率いる部門が、その属する上位部門に対して行うべき貢献、つまり他のところ、企業全体に対して行うべき貢献について責任をもち者である

このことから言えることは、目標は好き嫌いで設定するものでも、自分の都合で設定するものでもないということです。組織のニーズに合っていないければならないということです。

マネジメントは、事業全体の目標は何か、何が求められているか、成果は何によって評価されるかを鮮明に理解しなければならぬということですになります。そして部下にこれを伝え、責任をもって積極的に参画させる必要があります。そのためには、その人にとって、高い目標、厳しい要求が可能になります。

このようになるには、個人の立場だけに貢献しているまたは自分の損得だけの目標では、到底それはなれません。

GMで社長を務めていたチャールズ・ウィルソンは、『アメリカにとってよいことはGMにとってよいことだ』と言ったそうです。（一般的にはこの逆を言ったと誤解されています。ホスト資本主義社会でのこれを拡大解釈すると『社会にとってよいことは組織にとってよいことだ。さらに組織にとってよいことは、個人にとってもよいことだ。』となる目的、目標を事業全体の目的、目標として設定しなければなりません。もちろんこれはトップマネジメントの仕事です。これを進めるためにある組織ではマネジャーズ・

リーダーという手紙を書かせているそうです。部下が上司に宛てる手紙で次のような項目です。①上司の仕事の目標と自らの目標②要求されていると思う仕事の水準③自分の目標を達成するために、自らが行うべきことおよび自らの属する部門における障害を列挙④上司や会社が行っていることで助けになっていることおよび障害になっていること⑤自らが目標としたものを実現するために今後一年間に行うべき提案。皆さんも一度チャレンジしてみてください

回覧									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

編集フロンテスター 経営三重 岩崎 功
 連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
 発行日 二〇二三年五月二十五日